

BAB IV

PAPARAN DATA, TEMUAN PENELITIAN, DAN PEMBAHASAN

A. Paparan Data

Taman Kanak-Kanak PKK yang beralamat di Jalan Jalmak No. 57 Pamekasan didirikan pada tahun 1986. Taman Kanak-Kanak PKK Jalmak melakukan kegiatan belajar mengajar pada pagi hari.

1. Identitas Sekolah

- 1) Nama Sekolah : TK. PKK Jalmak
- 2) Tahun Berdiri : 1986
- 3) No. Statistik Sekolah : 002052603200
- 4) Akreditasi Sekolah : Terakreditasi A
- 5) Alamat Sekolah : Jl. Jalmak (Balai Desa Jalmak)
- 6) Kode Pos : 69317
- 7) Desa : Jalmak
- 8) Kecamatan : Pamekasan
- 9) Kab/ Kota : Pamekasan
- 10) Provinsi : Jawa Timur
- k. Nama Kepala Sekolah : Suliman, S.Pd.

2. Visi dan Misi

Untuk mencapai tujuan pendidikan yang dilaksanakan di TK PKK, maka diperlukan visi dan misi lembaga.

Visi dan Misi TK PKK adalah: Visi TK. PKK Upaya mewujudkan generasi penerus bangsa yang beriman dan berakhlak mulia, mandiri, kreatif, dan berprestasi. Misi TK PKK yaitu:

- a. Meletakkan dasar-dasar bagi anak didik untuk berbudi pekerti yang baik dilandasi oleh nilai-nilai agama dan budaya.
- b. Menanam sikap moral nilai sosial serta kedisiplinan
- c. Membiasakan anak untuk mandiri. Tampil dimuka public keberanian berkomunikasi dengan orang lain dan percaya diri agar memiliki rasa penuh tanggung jawab.
- d. Mengembangkan bakat anak untuk perstasi dalam semua kegiatan.

3. Tujuan Sekolah

Tujuan TK PKK adalah Terwujudnya Anak Yang Sehat Dan Mandiri Serta Mampu Merawat dan Peduli Terhadap Diri Sendiri, Teman dan Lingkungan Sekitar.

- a. Membiasakan para siswa-siswi untuk beribadah dengan baik dan benar.
- b. Membiasakan para siswa-siswi untuk selalu menjaga kebersihan, disiplin, dan sopan dalam segala aktifitas baik di sekolah, rumah, maupun lingkungansekitar.
- c. Mengembangkan mutu pendidikan serta semangat berprestasi kepada seluruh wargasekolah.

- d. Menumbuh kembangkan kepedulian sosial antara sekolah, wali murid, dan lingkungan masyarakat.

4. Struktur Sekolah

Struktur organisasi, pimpinan, dan staf-staf merupakan suatu kerangka atau susunan yang menunjukkan hubungan antar komponen yang satu dengan yang lain sehingga jelas tugasnya, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing dalam suatu kebulatan yang teratur. Demikian adalah struktur organisasi TK PKK Jalmak.

Kepala Yayasan : Ny. AKH. Kusriyadi

Kepala Sekolah : Sulimah, S.Pd.

Komite Sekolah : Sidik

Tata Usaha : Sulistiani Ningsih

Guru : - Juhasniyah, S.Pd.

- Tis Atullaili, S.Pd.

- Sri Endang Wahyuni, S.Pd.

- Tutik Asbaniyah, S.Pd.

- Sulastri

- Eva YUSDIANA, S.Pd.

B. Temuan Lapangan

Berdasarkan apa yang telah peneliti dapatkan di lapangan baik dengan observasi, wawancara maupun data dokumentasi, maka yang dapat peneliti jadikan paparan data dari penelitian ini yaitu:

1. Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Kinerja di TK PKK

Jalmak Pamekasan

Kepala sekolah sebagai manajer pendidikan yang berada di sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan atau membawa sekolah yang dipimpinya memperoleh mutu pembelajaran yang baik. Keadaan tersebut tentunya dapat diwujudkan dengan baik, apabila kepala sekolah mampu menciptakan strategi yang relevan dengan kondisi dalam Mengembangkan mutu pembelajaran, untuk mengetahui tentang pengertian strategi kepala sekolah, maka terlebih dahulu perlu dipahami mengenai pengertian strategi itu sendiri.

Strategi adalah proses perencanaan berfokus pada tujuan jangka panjang disertai penyusunan cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Strategi kepemimpinan merupakan serangkaian rencana sistematis, namun dapat juga bermakna tartip dan seni dalam perang, serta bisa di katakan sebagai pembuatan keputusan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dengan adanya strategi kepemimpinan maka semua organisasi akan mampu memperoleh posisi yang kuat dalam lingkungannya.¹

Seperti yang dituturkan oleh Ibu Sulimah Keapal Sekolah TK PKK Jalmak sebagai berikut:

¹Amin Sabi' ati, " Membangun Karakteristik PAUD alam Pengembangan Nilai Agama dan Moral di RA Masyitoh Pabelan Kab Samerang " *Jurnal Pendidika Anak*, vol.2, no.1,2016.

“Strategi suatu hal yang harus kita miliki sebagai orang yang berada dalam suatu organisasi karena itu hal penting, apalagi saya kepala sekolah sebagai pemegang tonggak kepemimpinan tentunya harus punya strategi untuk mencapai tujuan yang sudah terkandung dalam visi serta misi sekolah ini”.

Guru memiliki empat kompetensi dasar yang harus dimiliki sebagai seorang guru, diantaranya: kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Kinerja guru dapat dikatakan berhasil dan mengalami peningkatan apabila seorang guru mampu menguasai dan memahami kompetensi tersebut.

Berikut hasil wawancara peneliti dengan kepala sekolah TK PKK Jalmak, terkait dengan perhatian kepala sekolah terhadap kompetensi guru.

“Kompetensi guru memang harus diperhatikan dan semua kepala sekolah memang diharuskan untuk memperhatikan kompetensi guru mbak, begitu juga dengan saya selaku kepala sekolah disini juga selalu memperhatikan penuh terhadap kompetensi guru, agar guru-guru disini mempunyai yang baik. Dan tugas ini sangat penting yang harus diperhatikan oleh kepala sekolah, terutamanya untuk guru itu kompetensi pedagogik, sosial, kepribadian, dan profesional. Jadi kalo pedagogi itu kanterkait dengan pembelajaran, sosialitu berkaitan dengan lingkungan, kepribadian terkit dengan kemampuan personal, serta profesional terkait dengan penguasaan materi”.²

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah dapat diambil kesimpulan bahwa pemahaman kepala sekolah dalam memperhatikan kompetensi yang harus dikuasai dan dimiliki oleh guru, berdasarkan wawancara tersebut kepala sekolah sudah memperhatikan terhadap kompetensi guru, kepala sekolah dalam hal ini juga mengatakan bahwa betapa pentingnya sebagai kepala sekolah dalam memberikan perhatian khusus terhadap para guru agar setiap guru dapat Mengembangkan kinerjanya.

Hal ini diperkuat oleh pernyataan Ibu Sulastri selaku salah satu guru yang

²Sulimah, Kepala Sekolah TK PKK Jalmak, Wawancara Langsung, (26 Januari 2021).

ada di TK PKK Jalmak, berikut pernyataan beliau:

“Ya gitu mbk, kepala sekolah selalu memberikan perhatian kepada para guru, beliau juga selalu memberikan nasehat dan memberikan motivasi, beliau juga mengizinkan kita (para guru) untuk mengikuti pelatihan di luar demi kemajuan dan para guru”³.

Menjadi supervisi akademik yang baik kepala sekolah harus mampu membuat guru semakin berkompeten di zaman yang semakin maju ini, seorang guru dituntut untuk menguasai segala sesuatu yang terkait dengan tenaga kependidikan. Untuk Mengembangkan kinerja guru kepala sekolah harus melakukan beberapa pembinaan. Gurubisa dikatakan berkelas dan handal apabila setiap guru mampu menjalankan tugasnya dengan baik.

Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam Mengembangkan kinerjanya sebagai pemimpin di sekolah yang dipimpinnya, khususnya dalam Mengembangkan kinerja tenaga kependidikan (guru) dan prestasi belajar anak didiknya. Sebagai pemimpin, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat dalam memberikan pembinaan terhadap kinerja guru. Adapun pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah di TK PKK Jalmak sebagai berikut:

a. Kepala Sekolah Sebagai *Manager*

Sebagai seorang *manajer* di lembaga Pendidikan, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat dalam memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk Mengembangkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Kepala sekolah TK PKK Jalmak dalam menjalankan perannya sebagai seorang *manajer* ialah untuk Mengembangkan kinerja guru yang ada di sekolah

³Sulastrri, Guru TKK PKK Jalmak, Wawancara Langsung, (26 Januari 2021).

tersebut, beliau selalu menghimbau kepada guru di mbaking-mbaking kelas agar saling bekerjasama dan saling komunikatif untuk meminimalisir kesulitan-kesulitan dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawab para guru. Dengan cara saling komunikatif ini diharapkan para guru akan saling melengkapi kekurangan-kekurangan yang ada. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Ibu Sulimah beliau menyatakan sebagai berikut:

“Jadi terkait dengan peningkatan kinerja guru di sekolah ini saya selalu menyampaikan kepada ibu ibu dewan guru di mbaking-mbaking kelas agar saling bekerjasama dan komunikatif, serta bisa saling mengisi kekurangan”.⁴

Peningkatan profesi atau melanjutkan pendidikan ke yang lebih tinggi dalam peningkatan kinerja guru juga diperlukan agar tenaga kependidikan yang ada di sekolah mampu menjalankan tugasnya secara profesional. Guru yang menduduki atau berperan dalam suatu jabatan tertentu dalam organisasi pendidikan belum tentu memiliki kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Hal ini terjadi karena sering kali seseorang menduduki jabatan tertentu bukan karena kemampuannya, melainkan karena tersedianya formbaki.

Oleh karena itu tenaga kependidikan itu perlu penambahan kemampuan. Agar kemampuan guru ini bertambah atau sesuai dengan jabatannya, kepala sekolah perlu mendorong para guru untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi. Hal ini juga telah dilakukan oleh kepala sekolah TK PKK Jalmak yangtelahmemberidukungankepadaparat tenaga kependidikan untuk melanjutkan

⁴Sulimah, Kepala Sekolah TK PKK Jalmak, Wawancara Langsung, (26 Januari 2021).

pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi guna Mengembangkan kemampuannya. Berikut adalah penuturan Ibu Sulimah selaku kepala sekolah:

“Untuk Mengembangkan kinerja guru yang ada di sekolah ini saya sangat mendukung apabila ada yang ingin melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi, dan itu saya kasih dispensasi di hari sabtu, tapi untuk saat ini dukungan yang bisa saya berikan mbak sebatas motivasi saja kalau untuk dukungan finansial mbak belum untuk saatini”.⁵

Pernyataan kepala sekolah tersebut juga didukung oleh Ibu Sulastri selaku guru , berikut penuturan beliau:

“Ibu kepala sekolah sangat mendukung kepada para tenaga kependidikan yang ingin melanjutkan studinya ke jenjang yang lebih tinggi lagi, jadi misal ada yang S1 belum selesai ya di dukung untuk menyelesaikannya, bagi yang ingin melanjutkan ke S2 juga diberikan kesempatan. Nah, kalau untuk saya sendiri mbk berbenturan dengan umur saya yang sudah tidak memungkinkan lagi untuk melanjutkan”.⁶

Berdasarkan dari hasil penelitian tersebut, peran kepala sekolah sebagai *manajer* dalam Mengembangkan kinerja guru yang ada di TK PKK Jalmakialah tercermin dari upayanya dalam memberikan kesempatan kepada tenaga pendidik untuk melanjutkan pendidikan ke yang lebih tinggi guna mengembangkannya.

b. Pembinaan Kinerja Guru

Didalam pembinaan kinerja guru yang dilakukan Kepala TK adalah dengan mengikut sertakan guru-guru yang ada di TK PKK Jalmak dalam berbagai seminar maupun pelatihan yang telah di programkan oleh pemerintah, maka beliau menjelaskan sebagai berikut:

“Ya tentu saja, guru-guru yang ada disini kita ikutkan seminar-seminar dan pelatihan itu semua dalam rangka pembinaan guru tersebut tetapi tidak semua guru yang mendapatkan pelatihan yang diadakan oleh pemerintah karena kan saya mengirim guru ya yang sesuai dengan mata pelajaran dan bahan materi pelatihan tersebut dan kita juga mengadakan semacam seminar

⁵Ibid.

⁶Sulastri, Guru TK PKK Jalmak, Wawancara Langsung, (26 Januari 2021).

gitu di TK PKK Jalmak ini pembahasannya itu tentang metode dan strategi pembelajaran tersebut”.⁷

Wawancara di atas menunjukkan bahwa Kepala TK benar mengikut sertakan para guru di TK PKK Jalmak untuk pelatihan yang telah di programkan oleh pemerintah. Akan tetapi Kepala TK mengadakan seminar di dalam TK PKK Jalmak tidak mengundang pembicara acara secara resmi atau secara tertulis, tetapi hanya dilakukan secara individu saja.

c. Pengawasan terhadap Kinerja Guru

Didalam pengawasan kinerja guru, kepala sekolah melakukannya dengan cara kunjungan kelas secara langsung disaat proses kegiatan belajarmengajar berlangsung, meskipun tidak semua guru di kunjungi kelasnya. Untuk guru-guru yang telah dianggap bagus dalam kegiatan mengajar tidak diawasi lagi, dengan melakukan kunjungan kelas kepala sekolah bisa secara langsung mengawasi jalannya kegiatan belajar mengajar yang dilakukan oleh guru. Hal tersebut berdasarkan pernyataan Kepala TK TK PKK Jalmak, beliau mengatakan bahwa:

“Untuk pengawasan biasanya yang saya lakukan adalah saya melihat langsung ke dalam kelas, jadi saya bisa melihat langsung kinerja guru yang bersangkutan, tapi tidak semua kelas yang saya mbakuki secara langsung. Untuk guru-guru yang saya anggap sudah baik dalam mengajar biasanya saya tidak mengunjungi langsung ke dalam kelas, saya mengawasinya melihat dari ke jauh, palingan baru nanti kalau ada mbakalah kompromi atau diskusinya di dalam kantor aja. Tapi untuk guru yang memang ada kendala didalam kelas, kesulitan apa yang ada di alami sama gurunya, itu pasti saya pantau secara langsung”.⁸

Dari hasil wawancara diatas, diketahui bahwa pengawasan yang dilakukan Kepala TK di TK PKK Jalmak cenderung ke individual, berupa kujungan kelas yang dapat dilihat pada lampiran, percakapan pribadi dan lebih ke internal. Akan

⁷Sulimah, Kepala Sekolah TK PKK Jalmak, Wawancara Langsung, (26 Januari 2021).

⁸Sulimah, Kepala Sekolah TK PKK Jalmak, Wawancara Langsung, (26 Januari 2021).

tetapi, berdasarkan fakta dilapangan Kepala TK cenderung kurang aktif dalam melakukan pengawasan dan kurang maksimal, terlihat dari ketua yayasan yang cenderung melakukan pengawasan ke kelas-kelas setiap hari pada tepatnya waktu pagi.

Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan dari Ibu Sulastri selaku guru, beliau mengatakan bahwa:

“Ya pasti mengawasi, kalau dia lebih sering kalau gurunya mbakuk disini kalau untuk mbakuk ke kelas jarangnya, kadang gurunya udah siap ngajar balek kemari baru disitu nanti suka nanyak-nanyak tadi kenapa disitu, kenapa kek gini gitu, dia lebih kek gitu. Kepala TK itu tipe orang yang selalu nerima apapun itu yang dilakukan oleh guru selama tujuannya bisa tercapai jadi dia enggak harus banyak tuntutan harus kek gini gitu kalau misalnya dia lihat enggak cocok makanya dia enggak langsung tegur dikelas gitu, dia negurnya sendiri-sendiri makanya dia suka nanyak kenapa kek gitu, dia lebih menerima-nerima aja, cuman dia juga suka mandangmandang dari jauh nah gitu-gitu aja, dan lagi pergantian waktu di tengok siapa yang gak ada guru kalau ibu itu ke gitulah, siapa ada gurunya di kantor ini ada kelas kosong disuruhnya mbakuk”.⁹

Dari hasil beberapa wawancara di atas dapat di pahami bahwa pengawasan atau supervisi terhadap kinerja guru bahwa Kepala TK telah melaksanakan pengawasan kinerja guru secara langsung berupa kunjungan kelas, akan tetapi kegiatan ini dilakukan setiap seminggu sekali atau sebulan sekali dan tidak semua guru diawasi kinerjanya bagi guru yang sudah di anggapnya baik dalam mengajar. Hal ini sebenarnya tidak baik untuk guru yang lain karena bagaimanapun seorang tenaga pendidik harus diawasi kinerjanya jika memang kurang baik dapat di perbaiki dan jika sudah baik dapat terus ditingkatkan lagi.

Dan berdasarkan fakta yang ada di lapangan, menurut peneliti pelaksanaan yang dilakukan beliau kurang aktif dalam melakukan pengawasan, dilihat dari

⁹Sulastri, Guru TK PKK Jalmak, Wawancara Langsung, (26 Januari 2021).

ketua yayasan yang cenderung lebih sering melakukan pengawasan ke kelas-kelas setiap hari.

d. Pembinaan Disiplin Tenaga Kependidikan

Untuk pembinaan disiplin guru yang kepala sekolah lakukan adalah dengan cara memantau langsung kehadiran guru tujuan agar kepala sekolah dapat memantau secara langsung keadaan guru dan siswa dalam hal kedisiplinannya. Peneliti melakukan wawancara dengan Kepala TK dan beberapa informan lainnya tentang pembinaan disiplin tenaga kependidikan di TK PKK Jalmak. Hal ini sebagai mana diungkapkan oleh Kepala TK:

“Untuk pembinaan disiplin, biasa yang saya lakukan adalah memantau langsung kehadiran guru-guru, setiap hari saya berangkat lebih awal untuk melihat mana guru yang datang tepat waktu dan mana guru yang terlambat, untuk guru yang terlambat pertama di tegur terus mengingatkan kembali tugas seorang guru dan tujuan pendidikan, yang kedua jika sudah di tegur namun tidak mendengarkan baru dikasih SP yaitu SP pertama sampai ketiga. Kedisiplinan dalam pembelajaran itu juga sama pertama cuman nanyakan mbakalah kenapa kamu tidak disiplin baru mengingatkan kembali kita sebagai guru itu fungsinya sebagai apa, manfaatnya untuk anak-anak apa, kemudian kan ada memang tujuan pendidikan nasional itu apa yang harus kita capai. Pertama kita pendekatan kemudian kita kalau memang dari cara pendekatan tidak bisa mbakuklah sesuai dengan peraturan gitu, jadi kita kasih dulu ini sebelum kasih SP itu kita kasih dulu ingatan-ingatan yang mungkin kemaren dia lupa, mungkin dia enggak ingat apa yang menjadi tugas dia jadi, sebelum ke SP diingatkan kembali”.¹⁰

Dari hasil wawancara Kepala TK di atas, diketahui bahwa Kepala TK memantau langsung kehadiran guru-guru di TK PKK Jalmak dan bagi guru yang datang tidak tepat waktu, Kepala TK akan melakukan teguran kepada guru terlebih dahulu setelah melakukan kesalahan yang sama Kepala TK akan memberikan surat peringatan kepada guru tersebut. Hal ini juga di temukan pada studi dokumen yang dapat dilihat pada lampiran, Kepala TK memang

¹⁰Sulimah, Kepala Sekolah TK PKK Jalmak, Wawancara Langsung, (26 Januari 2021).

memberikan SP kepada guru yang datang tidak tepat waktu dan absen tanpa keterangan.

Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan dari Ibu Sulastri, beliau mengatakan bahwa:

“Kedisiplinan guru pertama kehadiranlah ya kami disini pagi jam 07.15 sudah bel dan guru wajib jam tujuh pas sudah sampai, baru piket kami disini ada jadwal piket kalau pagi tu kami jadwal piket didepan yaitu menyambut tamu itu pada jam tujuh sudah harus ada disitu, dan kalau terlambat kami dapat SP langsung dari kepala yayasan. Pertama ditegur pakek pembicaraan, nanti kalau misalnya mbakih ada yang terlambat lagi tanpa ada keterangan baru dapat SP dan itu juga berlaku juga pada kehadiran, dan kami disini bagi guru yang tidak hadir wajib mencari guru ganti jadi solusi disini seperti itu dan kelas itu tidak dibiarkan sampai kosong kalau di tinggalkan kami dapat SP dan dapat teguran langsung. Itu kalau mbakalah kedisiplinan jadi termbakuk ketatlah karena kami kan ada kehadiran atau absen jadi tau mana guru yang terlambat”.¹¹

Dari hasil wawancara di atas, Kepala TK memang melakukan kedisiplinan bagi tenaga kependidikan dan Kepala TK juga membuat jadwal piket untuk para guru di TK PKK Jalmak dan jadwal piket yang di buat oleh Kepala TK merupakan jadwal piket gabungan yang terdiri dari RA, MI, dan MTs.

Dari hasil beberapa wawancara di atas dapat di pahami bahwa pembinaan disiplin tenaga kependidikan dengan cara mengawasi kehadiran guru secara langsung dan bagi guru yang datang tidak tepat waktu akan di berikan teguran dan di peringatkan terlebih dahulu, apabila mbakih terulang kembali maka akan diberikan surat peringatan satu sampai tiga bagi guru yang terlambat dan absen tanpa keterangan, jika sudah melewati batas sampai ketiga kali maka akan diberikan surat keluar.

Pemberian Motivasi Dalam pemberian motivasi yang dilakukan Kepala TK kepada guru untuk Mengembangkan kinerja biasanya Kepala TK memberikan

¹¹Sulastri, Guru TK PKK Jalmak, Wawancara Langsung, (26 Januari 2021).

mbakukan-mbakukan kepada guru agar guru lebih profesional dalam menjalankan tugasnya.

Peneliti melakukan wawancara dengan Kepala TK dan beberapa informan lainnya. Adapun pemberian motivasi di TK PKK Jalmak berdasarkan wawancara dengan Kepala TK, sebagai berikut:

“Ya, motivasinya seperti yel-yel yaitu semangat, TK PKK Jalmak lebih bermutu, TK PKK Jalmak hebat dan lebih bermartabat. Cara saya memotivasi guru disini sebelum ke kelas kita briefing dulu dan saya memberikan motivasi itu setiap hari”.¹²

Dari hasil beberapa wawancara di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah telah memberikan motivasi kepada guru-guru yang di anggap membutuhkan dengan harapannya bawasannya kinerja guru di TK PKK Jalmak tersebut akan semakin baik dan kegiatan pemberian motivasi ini diberikan kepada para guru hampir setiap hari.

Jadi berdasarkan paparan diatas maka temuan penelitian yang penulis peroleh bahwa selama ini Kepala Sekolah TK PKK Jalmak sudah bisa dikatakan baik dalam melaksanakan tugasnya sebagai kepala sekolah. Salah satu tugasnya yaitu dengan melakukan pembinaan terhadap para guru di lembaga yang dipimpinnya. Diantaranya pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah dengan mengadakan pembinaan baik yang dilakukan di dalam sekolah maupun yang dilakukan di luar sekolah. Seperti hal nya rapat rutin setiap bulan, workshop, motivasi, dan pembinaan secara individu.

¹²Sulimah, Kepala Sekolah TK PKK Jalmak, Wawancara Langsung, (26 Januari 2021).

2. Kendala-Kendala Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Kinerja Guru di TK PKK Jalmak

Dari hasil penelitian mengenai bentuk peran pembinaan yang telah dilakukan kepala sekolah dalam Mengembangkan kinerja guru, terdapat faktor pendukung di sekolah TK PKK Jalmak dalam Mengembangkan kinerja guru tidak selalu berjalan lurus, namun adakalanya mendapatkan suatu hambatan. Berikut hambatan- hambatan yang dialami kepala sekolah sebagai berikut:

“kendala itu sendiri ialah faktor usia beberapa guru sepuh, sehingga sulit untuk memahami tentang teknologi sehingga ini menjadi kendala tersendiri bagi beberapa guru sepuh yang ada di sekolah”.¹³

Dari hasil penelitian dapat kita simpulkan bahwa, segala sesuatu yang ingin dicapai dengan baik itu pasti ada pendukung dan penghambat nya. Sama halnya dengan kepala sekolah yang mendapatkan dukungan ketika membina guru dan adakalanya mengalami suatu hambatan dalam membina guru, terutama dalam Mengembangkan kinerja guru.

Komitmen terhadap tugas sangat diperlukan dalam pekerjaan karena komitmen adalah kecenderungan untuk bertanggung jawab terhadap tugasnya. Sebagaimana yang diungkapkan Ibu Sulimah.

“Bisa dibilang guru yang tingkat komitmennya rendah, biasanya tingkat kepedulian pun mudah. Begitu pula sebaliknya, guru yang tingkat komitmennya tinggi, biasanya tingkat kepedulian terhadap pendidikan pun tinggi”.¹⁴

Senada dengan yang diungkapkan Ibu Sulastri.

“Komitmen guru harus dibina mbk. Bukan berarti disini guru-gurunya tidak berkomitmen tinggi dalam pendidikan, tetapi hanya ada beberapa saja yang kurang. Namun saya kira dengan sedikit bimbingan maka mereka akan

¹³Sulimah, Kepala Sekolah TK PKK Jalmak, Wawancara Langsung, (26 Januari 2021).

¹⁴Sulimah, Kepala Sekolah TK PKK Jalmak, Wawancara Langsung, (26 Januari 2021).

sadar”.¹⁵

Berdasarkan uraian di atas, komitmen dapat diartikan sebagaimana kecenderungan untuk merasa terlibat aktif dan bertanggung jawab penuh terhadap tugasnya. Konsekuensi dari komitmen tersebut seorang guru harus menyediakan waktu dan energi dalam melakukan tugasnya. Guru yang tingkat komitmennya rendah, biasanya tingkat kepedulian terhadap pendidikan pun rendah. Hal ini juga sedikit banyak menghambat PMB dimana seorang guru dituntut aktif dan bertanggung jawab terhadap peserta didik.

Selain itu penguasaan materi pelajaran sangat penting diperlukan oleh seorang guru, karena hal ini akan memudahkan guru untuk memahami peserta didik. Namun kadang-kadang penguasaan materi dilupakan oleh guru. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Ibu Sulimah;

“Penguasaan materi itu sangat diperlukan, tapi kadang-kadang guru itu lalai melaksanakannya. Mungkin karena faktor kesibukan dari guru itu, menjadikan persiapan guru saat mengajar berkurang, contoh dalam penguasaan materi. Selain itu mbak, salah satu yang harus dimiliki seorang guru adalah persiapannya. Ada beberapa sebab guru tidak menguasai materi mungkin persiapan kurang matang, atau mungkin latar belakang pendidikan guru tidak sesuai dengan materi pelajaran”.¹⁶

Berdasarkan wawancara di atas, dapat dijelaskan bahwa terdapat beberapa hal yang menyebabkan guru tidak menguasai materi, mungkin karena persiapan mengajarnya belum matang maupun karena latar belakang pendidikannya tidak sesuai dengan tugas mengajarnya, sehingga materi yang disampaikan tidak dikuasai dan biasangan membuat guru tidak maksimal.

Dapat disimpulkan kendala-kendala strategi kepala sekolah dalam

¹⁵Sulastrri, Guru TK PKK Jalmak, Wawancara, (26 Januari 2021).

¹⁶Sulimah, Kepala Sekolah TK PKK Jalmak, Wawancara Langsung, (26 Januari 2021).

mengembangkan kinerja guru TK PKK Jalmak adalah faktor usia guru yang sudah tidak muda lagi, komitmen pada guru yang masih ada yang rendah dan juga penguasaan materi yang kurang karena kurangnya persiapan yang matang.

C. PEMBAHASAN

Dalam pembahasan ini, peneliti akan memaparkan hasil penelitian Strategi Kepala Sekolah TK PKK Jalmak Dalam Pengembangan Kinerja Guru.

1. Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Kinerja di TK PKK Jalmak Pamekasan

Kepala sekolah sebagai manajer pendidikan yang berada di sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan atau membawa sekolah yang dipimpinnya memperoleh mutu pembelajaran yang baik di TK PKK Jalmak. Keadaan tersebut tentunya dapat diwujudkan dengan baik, apabila kepala sekolah mampu menciptakan strategi yang relevan dengan kondisi dalam Mengembangkan mutu pembelajaran, untuk mengetahui tentang pengertian strategi kepala sekolah, maka terlebih dahulu perlu dipahami mengenai pengertian strategi itu sendiri yang sangat penting dimiliki oleh kepala sekolah TK PKK Jalmak.

Strategi adalah proses perencanaan berfokus pada tujuan jangka panjang disertai penyusunan cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Strategi kepemimpinan merupakan serangkaian rencana sistematis, namun dapat juga bermakna tertip dan seni dalam perang, serta bisa di katakan sebagai pembuatan keputusan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dengan adanya strategi kepemimpinan maka semua organisasi akan mampu

memperoleh posisi yang kuat dalam lingkungannya.¹⁷

Menurut Chandler strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan dalam kaitannya dengan jangka panjang, program lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.¹⁸ Pengertian strategi menurut Porter alat penting dalam rangka mencapai keunggulan bersaing.¹⁹ Sedangkan menurut Kenneth Andrew, Strategi adalah pola sasaran, maksud atau tujuan dan kebijakan, serta rencana-rencana penting untuk mencapai tujuan itu.²⁰

Dapat disimpulkan bahwa strategi kepala sekolah adalah serangkaian keputusan atau rencana sebagai sasaran, kebijakan atau tujuan yang telah ditetapkan oleh seorang kepala sekolah dalam pembelajaran sesuai dengan kondisi yang ada, sehingga dapat mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah menyampaikan beberapa hal dalam wawancaranya, bahwa kepala sekolah selalu memberikan perhatian pada kompetensi guru, dimana kinerja seorang guru itu bisa dikatakan berhasil apabila seorang guru mampu menguasai empat kompetensi guru (pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional). Hal tersebut mengacu pada sebuah teori yang menyatakan bahwa menjadi seorang guru selaku pengajar diharapkan memahami tentang profesionalitas guru sebagai sasaran belajar yang ingin dicapai adalah sebagai berikut: pertama, memahami kompetensi pedagogik. kedua, memahami

¹⁷Amin Sabi' ati, " Membangun Karakteristik PAUD alam Pengembangan Nilai Agama dan Moral di RA Masyitoh Pabelan Kab Samerang " *Jurnal Pendidika Anak*, vol.2, no.1,2016.

¹⁸ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT; Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta:Gramedia, 2008), hlm 3-4

¹⁹ AB Susanto, *Manajemen Strategi Komprehensif*, (Jakarta:Erlangga,2014),hlm 30.

²⁰Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, Hlm. 339.

kompetensi kepribadian guru. ketiga, memahami kompetensi sosial. dan keempat, memahami kompetensi profesional.²¹

Oleh karena itu kepala sekolah selalu memberikan perhatian terhadap kompetensi guru. Pembinaan yang dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan kualitas kinerja guru yaitu sebagai berikut:

a. Kepala Sekolah Sebagai *Manager*

Sebagai seorang *manajer* kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk mengembangkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang kegiatan sekolah

Hasil penelitian yang dilakukan di TK PKK Jalmak usaha yang dilakukan kepala sekolah sebagai *manajer* dalam mengembangkan kualitas kinerja guru yaitu dengan mengatur para pendidik di tiap-tiap kelas untuk saling bekerjasama dan saling komunikatif. Saling kerjasama dan komunikatif antar guru melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Selain itu, dengan saling komunikatif para pendidik ini bisa saling bertukar pengetahuan dan pengalaman ketika mengajar. Kepala sekolah juga tidak serta merta dalam memberikan tanggung jawab kepada tenaga pendidik dalam melaksanakan tugasnya.

Guru yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Hal ini terjadi karena sering seseorang menduduki jabatan

²¹Martinis, Yamin Dan Maisah. *Standarisasi Kinerja Guru*. (Jakarta: Gaung Persada Press, 2010), hlm. 8

tertentu bukan karena kemampuannya melainkan karena tersedianya lowongan. Oleh sebab itu karyawan atau staf baru ini perlu penambahan kemampuan yang mereka perlukan.²²

Tenaga pendidik yang ada di TK PKK Jalmakini juga diberi kesempatan oleh kepala sekolah untuk mengembangkan profesionalitasnya dengan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

b. Pembinaan Yang Dilakukan *Di Dalam Sekolah*

Pembinaan kepala sekolah terhadap guru terdiri dari dua jenis pembinaan yaitu: pengembangan atau pembinaan yang dilakukan di dalam sekolah dan di luar sekolah. Adapun pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah di dalam lembaga instansi diantaranya yaitu:

c. Rapat Rutinan

Pembinaan secara bersama-sama yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru merupakan salah satu pembinaan yang dilakukan dengan cara kepala sekolah berhadapan langsung dengan guru. Pembinaan tersebut bertujuan agar kepala sekolah lebih memahami dan mengetahui setiap permasalahan atau keluhan yang dihadapi oleh mbaking-mbaking guru.²³

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan kepala sekolah, bahwa dalam mengembangkan pembinaan dengan cara mengadakan rapat rutinan. Dalam rapat rutinan ini kepala sekolah mengagendakan beberapa kegiatan, salah satunya terkait dengan evaluasi kinerja guru selama satu bulan terkait kegiatan belajar mengajar. Selain itu rapat rutinan ini bertujuan memusyawarahkan hal-hal

²²Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: ROSDA, 2003), hlm. 100

²³Ibid. hlm 55

yang terkait dengan berbagai permasalahan yang ada di sekolah tersebut.

d. Diskusi Secara Individu / Percakapan Individu

Berdiskusi secara individu atau percakapan pribadi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka memberikan layanan kepada guru dengan mengadakan pembicaraan langsung tentang permasalahan yang dihadapi guru. Dalam diskusi individual ini biasanya kepala sekolah bersama guru membicarakan permasalahan yang terkait dengan kegiatan belajar mengajar guru serta menyampaikan hasil kinerja guru yang sudah dinilai oleh kepala sekolah.

Hal ini sesuai dengan teknik supervisi individual kepala sekolah pada point ketiga yang mengatakan bahwa percakapan pribadi merupakan teknik pemberian layanan langsung kepada guru dengan mengadakan pembicaraan langsung tentang permasalahan yang untuk membicarakan masalah khusus yang dihadapi guru.²⁴

Kepala sekolah harus lebih peka terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh guru. Dalam melakukan pembinaan kepala sekolah tidak harus melakukan pembinaan secara bersama-sama terus menerus, adakalanya kepala sekolah melakukan percakapan individu dengan setiap guru agar kepala sekolah lebih memahami permasalahan yang dihadapi guru serta kepala sekolah dapat segera memberikan solusi untuk memecahkan permasalahan tersebut.

Pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah merupakan pembinaan terhadap performa guru dalam mengembangkan kualitas mengajar. Dalam hal ini pembinaan dilakukan untuk mengembangkan kualitas pengajaran guru dalam

²⁴Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja Dan Profesionalisme Kepala Sekolah*. (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 222

kegiatan belajar mengajar di kelas, membantu guru dalam mengembangkan kemampuan dirinya, serta perbaikan program dan mengembangkan kualitas kinerja guru.

Demikian temuan penelitian terkait dengan bentuk-bentuk pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah TK PKK Jalmak. Peneliti dapat memahami bahwasanya kepala sekolah TK PKK Jalmak sudah baik dalam melakukan pembinaan kepada guru-guru meskipun belum sempurna. Pembinaan terhadap peforma guru dalam proses belajar mengajar. Dalam hal ini untuk meningkatkan pengajaran guru di kelas, membantu guru dalam mengembangkan dan mengembangkan kemampuannya dalam kegiatan belajar mengajar, untuk perbaikan program serta mengembangkan kinerja guru.

2. Kendala-Kendala Strategi Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kinerja Guru.

Kinerja menunjukkan suatu penampilan kerja seseorang dalam menjalankan peran dan fungsinya dalam suatu lingkungan tertentu termbakuka dalam organisasi. Dalam kenyataannya, banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, sehingga bila diterapkan pada pekerja maka bagaimana dia bekerja akan dapat menjadi dasar untuk menganalisis latar belakang yang mempengaruhinya. Semua ini menerangkan bahwa kinerja itu pada garis besarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor individu itu sendiri seperti motivasi, keterampilan, dan juga pendidikan dan faktor situasi, seperti iklim kerja, tingkat gaji, kesempatan berprestasi, dan lain sebagainya.

Kendala yang terjadi dalam mengembangkan kinerja guru TK PKK Jalmak dari segi latar belakang guru bukan dari pendidikan sehingga sulit memahami materi yang ada sehingga mempengaruhi kinerja dari guru tersebut sebagai pihak pendidik peserta didik karena kurangnya pemahaman terhadap materi tersebut.

Menurut Kapelman yang dikutip oleh Supardi menyatakan bahwa: kinerja organisasi ditentukan oleh empat faktor antara lain yaitu:

- a. lingkungan,
- b. karakteristik individu,
- c. karakteristik organisasi dan
- d. karakteristik pekerjaan.²⁵

Empat faktor tersebut dari lingkungan di TK PKK Jalmak tidak mempengaruhi atau tidak menjadi kendala dalam strategi kepala sekolah dalam mengembangkan kinerja guru. Karakteristik individu ini adalah salah satu yang beda, karena setiap guru pasti mempunyai karakteristik yang berbeda-beda ini juga nantinya bisa mejadi salah satu kendala.

Dengan demikian, bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu yang terdiri atas, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, kepercayaan, nilai-nilai, serta sikap. Karakteristik individu sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan karakteristik pekerjaan.²⁶

Berdasarkan pendapat diatas, jelaslah bahwa kendala yang terjadi pada strategi kepala sekolah dalam mengembangkan kinerja guru TK PKK Jalmak faktor usia dari guru yang sudah sepuh (TUA), sehingga perkembangan dari

²⁵ Ibid, Hlm 50

²⁶Uhar Saputra, Administrasi Pendidikan, (Bandung: PT Refika Aditama, 2013), hlm. 172-173.

teknologi yang ada tidak bisa mengikuti dengan cepat atas berkembangnya teknologi tersebut yang membuat kepala sekolah kesulitan dalam memaksimalkan teknologi yang ada. Komitmen guru yang kurang baik juga menjadi salah satu kendala strategi kepala sekolah dalam mengembangkan kinerja guru TK PKK dikarenakan komitmen menjadi salah satu kunci seorang guru harus menyediakan waktu dan energy dalam melakukan tugasnya.